

YLAI por la integridad

Cuaderno sobre el liderazgo
responsable y las alianzas éticas

#YLAforIntegrity



YLAI por la integridad: Cuaderno sobre el liderazgo responsable y las alianzas éticas

Joven emprendedor y líder, ¡este cuaderno es para ti! Con él aprenderás los conceptos clave del liderazgo responsable y definirás tus valores personales y empresariales. Luego, podrás precisar qué es lo que valoras al entablar relaciones profesionales o alianzas con otras personas o empresas.

A lo largo de este cuaderno interactivo encontrarás distintos ejercicios, preguntas y hojas de trabajo que te ayudarán a definir tus valores conforme a un código de ética personal, a rendir cuentas por tus acciones, y a fijar y alcanzar tus metas con aliados afines.

Sección 1: Entender el liderazgo responsable y la integridad

Sección 2: Definir mis valores como líder responsable

Sección 3: Forjar alianzas con líderes éticos

Sección 1: Entender el liderazgo responsable y la integridad

En esta sección verás qué es el liderazgo responsable en la práctica. Te alentaremos a determinar si ciertas conductas son éticas o no, y a autoevaluarte para ver cómo en la actualidad facilitas las conductas de los líderes éticos. En esta sección, también aprenderás las tres principales formas de adoptar prácticas para fortalecer la integridad, tanto para ti mismo como en tu lugar de trabajo.

Ejercicio: Reconocer las conductas éticas

Antes de reconocer las características de los líderes éticos y responsables, veamos qué conductas consideras éticas y responsables.

Marca la casilla junto a la afirmación que crees ejemplifica una conducta ética como líder. Deja la casilla en blanco si crees que la afirmación describe una conducta poco ética como líder.

Hago muchas contrataciones, pero cuando contrato a personal para mi empresa primero doy empleo a mi familia.	Aliento a mis empleados a hablar conmigo sobre cualquier situación que hayan afrontado en el lugar de trabajo, y ellos saben que no sufrirán represalias.
Respaldo a personas de distintos orígenes e identidades, y nunca discriminaré en función de esos factores en mi organización.	Soy respetuoso y amable con los interesados y con mis socios, empleados, fabricantes, etc.
Si alguien en mi lugar de trabajo hace bromas que ofenden a otras personas, no hago nada al respecto.	No presto demasiada atención sobre lo que piensan los interesados y mis socios sobre mí y sobre el ambiente laboral que he creado.
Soy muy estricto con mis empleados y vigilo cada uno de sus movimientos para ver si cometen un error.	Creo que, de ser necesario, está bien mentir a mis empleados acerca de despidos inminentes y grandes cambios en la empresa.
Me comunico a menudo con mi equipo sobre cualquier reglamentación o actualización que deberían conocer.	Fomentar la diversidad y la inclusión no es prioritario para mí ni para mi lugar de trabajo.
No me parece que sea tan importante estar atento y ser puntual.	No me siento responsable de resolver los dilemas éticos que se presentan.
Me parece importante colaborar con los miembros de mi equipo y respetarlos, y alentarlos a hacer lo mismo.	No me parece importante comunicar a mis empleados las reglas y normas de conducta a seguir en la oficina; simplemente deberían saberlas.
Seré imparcial y no daré muestras de favoritismo en el lugar de trabajo.	Cuando un empleado mío cometa un error, no le haré preguntas y simplemente lo despediré.
Soy un ejemplo de conducta ética con mis decisiones y acciones.	Prohíbo toda forma de hostigamiento en mi organización.

¿Por qué crees que algunas de estas conductas no son éticas? ¿Qué repercusiones podrían tener en el lugar de trabajo?

Reflexión personal: ¿En qué medida soy ético?

¿Te resultan conocidas algunas de estas conductas poco éticas (de tu vida diaria, trabajo o empleadores previos)?

Estás aprendiendo a reconocer las características de los líderes responsables, y los pasos a seguir para convertirte en alguien que los demás respetan y a quien quieren imitar. Saber qué es lo que no debes hacer es tan importante como saber lo que hay que hacer.

Liderar con responsabilidad en el lugar de trabajo

Si bien reconocer qué conductas son éticas — y cuáles no — es uno de los pasos fundamentales para liderar con integridad, hay muchas otras maneras de asegurarte de ser un líder responsable y de crear un ambiente que también sea ético y responsable.

El liderazgo responsable empieza por uno mismo ser responsable, liderando con autenticidad y defendiendo las posiciones éticas y morales.

Tres de las maneras más importantes de priorizar la integridad como líder son:

- Adoptar un código de ética
- Reconocer los sesgos inconscientes
- Fomentar una cultura de rendición de cuentas

Entender estas tres lecciones clave y ponerlas en práctica es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y ético, que redundará en una organización o empresa más exitosa y empoderada.

Adoptar un código de ética

Formular un código de ética — o un código de conducta — para tu organización es un paso esencial para poner de manifiesto tus estándares éticos. Este código ayuda a comunicar a tus empleados, consumidores y posibles aliados esos estándares y tu compromiso para con ellos. Es fundamental que tu código de ética esté en consonancia con tu misión para dar a tu organización una base sólida.

Un buen método para crear un código de ética es pensar acerca de qué valores son innegociables en tu organización. Podrían ser la honestidad, la puntualidad, el trabajo en equipo, la consideración, el respeto, etc. También deberías considerar la misión de la organización y asegurarte de que tu código de ética la ponga de manifiesto. En la próxima sección del cuaderno, verás en más detalle cómo definir tus valores y formular tu propio código de ética.

Un código de ética es un importante componente interno de la organización, dado que establece la reglamentación, valores y normas de conducta que consideras esenciales en ti y en el comportamiento de tus empleados. Fortalecerá la moral de la organización. También sienta bases sólidas para cualquier medida correctiva futura, ya que debería facilitar la detección de las transgresiones claras a las normas de conducta (por ejemplo, si un empleado hostiga a otro). El código de ética también es útil fuera de la organización, dado que demuestra que la empresa es responsable, e interesados, consumidores y aliados pueden ver que valoras la integridad y tomas medidas para que esta sea parte de la cultura de tu organización.

Reconocer los sesgos inconscientes

Entender y afrontar los sesgos es el primer paso para crear una organización o empresa diversa, inclusiva y ética.

El sesgo es una preferencia o tendencia ya sea a favor o en contra de una persona, grupo o cosa en comparación con otra. Mientras que algunos sesgos pueden ser inofensivos (como preferir la mostaza a la mayonesa), otros pueden llevar a condiciones y opiniones injustas. El prejuicio es un tipo de sesgo contra una persona o un grupo de personas que se basa en juicios u opiniones preconcebidos. Cuando alguien actúa en función de estas actitudes de prejuicio, se denomina discriminación.

El sesgo puede ser consciente o inconsciente, y puede tener serias consecuencias en el lugar de trabajo. El sesgo consciente es un sesgo que sabemos que tenemos con respecto a una persona o grupo en particular. Por ejemplo, y aquí es donde el nepotismo puede causar problemas, si alguien prefiere trabajar con un familiar en vez de un extraño. Sin embargo, podría no ser ético actuar en consonancia con este sesgo y contratar a un familiar en lugar de a un extraño más cualificado.

Entender y afrontar los sesgos ayuda a fortalecer la organización y es una parte fundamental de liderar con integridad. Si bien los sesgos conscientes deberían reconocerse y abordarse de inmediato, consideremos los distintos tipos de sesgos inconscientes, esos sesgos que tal vez ni siquiera sepas que tienes. Estos sesgos tienen impacto especialmente en la contratación o reclutamiento, pero también pueden dar lugar a situaciones de favoritismo o discriminación, creando un ambiente laboral de desánimo, poca confianza y baja eficacia.

Tipos de sesgos inconscientes

(Con ejemplos de sus consecuencias para la contratación y el reclutamiento)

SESGO DE CONFIRMACIÓN	SESGO DE SEMEJANZA	SESGO DE AFINIDAD	EFEECTO DE HALO	EFEECTO DE ANCLAJE	SESGO DE CONFORMIDAD
Hace que favorezcas la información que confirma tus creencias o sesgos previos, en vez de analizar la información por lo que es.	Hace que las personas prefieran a otras similares a ellas en cuanto a personalidad, aspecto, preferencias o creencias.	Se refiere a nuestra tendencia a gravitar hacia personas con las que tenemos afinidad, tal vez porque nos recuerdan a alguien o algo conocido y querido.	Este sesgo es la tendencia a que las impresiones positivas sobre una persona se pongan de manifiesto o influyan en lo que pensamos de ellas en otras áreas.	Es lo opuesto al efecto de halo: es la tendencia a que las impresiones negativas de una persona se pongan de manifiesto o influyan en lo que pensamos de ellas en otras áreas.	Este sesgo hace que, si tienes una opinión diferente a la del resto de un grupo, sea más probable que cambies de opinión para estar de acuerdo con los demás. También se lo conoce como presión social.
<i>Por ejemplo, un entrevistador ve en qué universidad estudió el postulante y tiene prejuicios acerca de esa universidad previos a la entrevista laboral. El entrevistador lo tiene más en cuenta que las cualificaciones del candidato y sus respuestas en la entrevista.</i>	<i>Por ejemplo, el entrevistador se entera de que el postulante juega al fútbol todos los fines de semana, y quiere contratarlo porque podrían jugar juntos.</i>	<i>Por ejemplo, el candidato vivió en el mismo pueblo pequeño que quien lo entrevista. El entrevistador ve este factor en común, y esa experiencia compartida por ambos y hace que lo considere más favorablemente para el puesto.</i>	<i>Por ejemplo, en una entrevista el postulante comenta que asistió a un taller muy conocido. Esto causa muy buena impresión en el entrevistador, que puede tener más en cuenta este factor que las otras cualificaciones del postulante.</i>	<i>Por ejemplo, en la entrevista el postulante podría mencionar a su equipo deportivo favorito. Si es un rival del equipo de quien lo entrevista, este,</i>	<i>Por ejemplo, cuando un equipo de contratación considera a un postulante y tres miembros expresan una clara preferencia mientras que el cuarto está en desacuerdo, es probable que este último se ajuste a la preferencia de los otros tres en un contexto grupal.</i>

Otros tipos de prejuicios y sesgos habituales guardan relación con la edad, el género, el nombre, la altura, la belleza, la raza y la etnia, entre muchos otros. Estos sesgos pueden afectar nuestra conducta y el modo en que tratamos a los demás, la contratación de candidatos cualificados y el respeto por los empleados y socios en el ámbito laboral. Estos sesgos pueden llevar a actos discriminatorios y a una falta de motivación generalizada. Es fundamental que los líderes establezcan las pautas necesarias para que la organización sea diversa, respetuosa e inclusiva para con todas las personas, y se aseguren de que sus empleados y aliados estén en la misma sintonía.

Si bien es posible que nuestra tendencia natural sea juzgar a las personas sin conocerlas, entender qué podemos hacer para evitarlo nos ayudará a no cometer errores debido a sesgos y faltas éticas que podrían limitar la eficacia o la reputación de nuestra organización o empresa.

¿Qué sesgos crees que has tenido en el pasado? ¿Qué vas a hacer para modificarlos?

Fomentar una cultura de rendición de cuentas

Si bien tal vez ya seas un líder ético y responsable, hay muchas maneras de evaluar continuamente si estás liderando con integridad y ética, y hacer introspección al respecto. Es clave que reflexiones acerca de si fomentas una cultura de rendición de cuentas y si das el ejemplo respondiendo por tus acciones, dado que ambas cosas fortalecerán tu liderazgo.

Los líderes capaces generan un ambiente donde se alienta a pares, aliados y empleados a hacer preguntas y brindar comentarios. Sin esa cultura de rendición de cuentas, es posible que nadie controle las decisiones y motivaciones del líder, y que estas sean criticadas. La falta de transparencia puede conducir al resentimiento y a la desconfianza dentro de la organización.

Cómo generar una cultura de rendición de cuentas

Los líderes pueden modelar la rendición de cuentas y esperar que exista en todos los niveles, alentándola como una responsabilidad permanente y conjunta.

- Define qué significa la rendición de cuentas para ti y tu organización.
- Fija metas razonables con los demás, como equipo.
- Apoya el crecimiento y la educación de los empleados.
- Sé claro acerca de tus motivaciones con tu equipo y con tus socios.
- Pide regularmente a tus pares y equipo que te den su opinión.
- Alienta a tu equipo a aprender de los errores y así crecer.
- Sigue aprendiendo y creciendo como líder por medio de recursos y talleres.

Hazte las siguientes preguntas:

- ¿Recibo comentarios de otras personas con regularidad?
- ¿Me comunico con regularidad y eficazmente con los miembros de mi equipo y mis aliados?
- ¿Confío en alguien que haga que me responsabilice?

Evalúa tu nivel actual de rendición de cuentas y señala las áreas en que te destacas y también maneras en que podrías mejorar.

Recuerda: Un emprendedor exitoso = un líder responsable. Si tomas medidas para ser más responsable en tu liderazgo, ¡tanto tú como tus emprendimientos pueden prosperar!

Sección 2: Definir mis valores como líder responsable

En esta sección definirás tus valores y creencias personales, y cómo se ponen de manifiesto en tu negocio o emprendimiento comercial. Los ejercicios para definir y priorizar tus valores personales y profesionales — y para formular un código de ética — son componentes clave para ayudarte a crecer como líder responsable.

¿Por qué debería conocer mis valores?

Seamos conscientes de ello o no, a menudo nuestras decisiones se basan en nuestros valores. Cuando se trata de nuestras metas personales y empresariales, recurrimos a las creencias básicas que consideramos importantes para poder alcanzar esas metas. Tener en claro nuestros valores y aquello que nos importa nos ayuda a tomar decisiones importantes.

Al priorizar tus valores sientas las bases para aquello que considerarás prioritario en tu empresa. Saber cómo liderar con estos valores te ayudará a generar una cultura exitosa, que te permitirá alcanzar tus metas más eficazmente y ser fiel a ti mismo.

¿Qué valores admiras en los líderes que respetas? ¿Te sientes identificado con esos valores?

Ahora, reflexiona un momento acerca de lo que quieres lograr (tanto en tu vida personal como profesional), antes de empezar a pensar en tus valores.

¿Cuáles son tus tres metas personales principales?

1.

2.

3.

¿Cuáles son tus tres metas principales para tu negocio o emprendimiento?

1. _____
2. _____
3. _____

¡Genial! Recuerda estas metas cuando pienses acerca de qué valores te representan a nivel personal y empresarial, dado que estos te ayudarán a ver tus metas desde otras perspectivas.

Ejercicio: Definir mis valores

Marca con una tilde entre cinco y siete casillas que consideres son tus valores personales principales y, con una X, marca entre cinco y siete que consideres como tus valores empresariales. *Cabe señalar que tus valores personales y empresariales pueden coincidir o ser distintos.*

Accesibilidad	Altruismo	Ambición	Atención
Atención a los detalles	Audacia	Autocontrol	Aventura
Coherencia	Colaboración	Compasión	Comunidad
Confiabilidad	Confianza en uno mismo	Conocimientos Especializados	Consideración
Cortesía	Creatividad	Credibilidad	Curiosidad
Descubrimiento	Determinación	Diplomacia	Diversidad
Diversión	Educación	Empatía	Empoderamiento
Entusiasmo	Equilibrio	Equilibrio entre la vida personal y profesional	Estatus
Estructura	Éxito	Exploración	Familia
Fe	Generosidad	Honor	Honradez
Honradez	Igualdad	Imparcialidad	Independencia
Ingenio	Inteligencia	Justicia	Lealtad
Legado	Libertad	Logros	Orden
Originalidad	Perfección	Positivismo	Precisión
Profesionalismo	Puntualidad	Rapidez	Rendición de cuentas
Riqueza	Salud	Sentido común	Servicio
Singularidad	Tolerancia	Trabajo en equipo	Unidad

¿Por qué te parecen importantes estos valores?

Ejercicio: Priorizar mis valores personales y empresariales

Ahora que has definido qué valores son importantes para ti y para tu empresa, el próximo paso consiste en priorizarlos.

Conocer estas prioridades te orientará para alcanzar tus metas. Por ejemplo, si sabes que una de las metas de tu empresa es llegar a más consumidores y dos de tus valores más importantes son la creatividad y el ingenio, puedes deducir que deberías usar tu creatividad e ingenio a fin de encontrar maneras innovadoras de llegar a nuevos clientes (por ejemplo, interactuando con ellos por medio de una nueva plataforma digital).

VALORES PERSONALES	VALORES EMPRESARIALES
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

Formular un código de ética

Tras aprender en la sección 1 la importancia de formular un código de ética bien definido y priorizado, orientado a los valores, pongámoslo en práctica. Este código debería poner de manifiesto las bases de tu empresa, por eso debería ser único y preparado con sumo cuidado. A continuación presentamos algunos consejos a seguir antes de que analices el ejemplo brindado y formules tu propio código de ética.

- Sé coherente con la misión de tu organización.
- Usa un lenguaje claro y conciso.
- Usa un enfoque basado en valores.
- Sé específico.
- Sé práctico.
- Solicita las opiniones de tus empleados.

Ejemplo: Código de ética de una empresa ficticia de diseño de moda, Styles Limited.

Código de Ética: Styles Limited (SL)

- **Ser respetuoso.** SL se compromete a tratar a los demás con respeto y a actuar de forma profesional, clara y honesta.
- **Alentar la rendición de cuentas.** SL considera la rendición de cuentas como prioritaria. Todas las personas, independientemente de su cargo, deberían responder por sus acciones y se alientará el brindar comentarios con regularidad.
- **Hacer algo por la comunidad.** SL se concentrará en investigar oportunidades para retribuir a la comunidad local y promover la generación de empleo y el crecimiento en la comunidad, y organizará al menos dos proyectos voluntarios por trimestre.
- **Ser sustentable.** SL se compromete a incorporar prácticas sustentables, a obtener nuestros materiales de forma ética y a fabricar y comercializar nuestros productos teniendo en cuenta nuestro impacto ambiental y socioeconómico.
- **Priorizar la diversidad y la inclusión.** SL da la bienvenida y respaldo a personas de todos los orígenes e identidades. Esto incluye, entre otras, a personas de toda orientación sexual, identidad y expresión de género, raza, etnia, cultura, nacionalidad, nivel socioeconómico, nivel educativo, color, sexo, edad, tamaño, situación familiar, ideología política, religión y capacidad mental y física.
- **Establecer alianzas éticas.**
Desde nuestros fabricantes hasta nuestros socios para la comercialización, SL se compromete a entablar alianzas con particulares y grupos afines que hagan hincapié en la comunidad, la inclusión y la sostenibilidad.

¡Ahora te toca a ti!

Escribe de cinco a siete elementos que completen el código de ética de tu empresa u organización. Pueden hacer referencia a los valores, prioridades y metas que especificaste, y deberían ser compromisos específicos relativos a cómo quieres que tu organización sea y actúe. Si bien deberías volver a evaluar y actualizar tu código de ética cuando sea necesario, deberías pensar acerca de cómo deseas que tu organización esté estructurada en el futuro.

Código de ética: _____

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Sección 3: Forjar alianzas con líderes éticos

En esta sección repasarás los conceptos clave que aprendiste en la sección previa y verás cómo entablar buenas relaciones y alianzas futuras con quienes comparten tus valores. La sección incluye un modelo de contrato de código de ética que deberías tener presente al forjar alianzas, así como un modelo de diagrama de Venn para encontrar valores en común. Además, definirás tus creencias fundamentales, y se te alentará a cumplir con las acciones que estas suponen.

Ejercicio: Compatibilidad de valores con los posibles aliados

Luego de definir tus valores y tus metas personales y profesionales, y de sentar las bases del código de ética de tu empresa, tienes una comprensión más acabada de tu identidad.

Al suscribir un acuerdo comercial o entablar una alianza profesional, es importante que tus aliados y relaciones sean compatibles en cuanto a los valores que consideras más importantes. De no ser así, podrían surgir desacuerdos en cualquier momento de la relación que podrían socavar tu éxito. Encontrar los aliados correctos, que reconocen los valores compartidos, ayuda a la estabilidad y al impacto de tu organización a largo plazo.

¿Quiénes son tus posibles aliados?

Ya sea que estés buscando a alguien para que dirija la organización contigo, o que quieras emplear contratistas para que te ayuden en las tareas de comercialización, entablarás muchas relaciones y alianzas con otras personas. Por ejemplo:

- Copropietarios
- Empleados
- Socios financieros
- Contratistas
- Fabricantes
- Inversionistas
- Interesados
- Empresas y escuelas locales
- Proveedores

¿Con quién es necesario que te alíes? ¿Quién mejoraría tu empresa u organización, y de qué modo lo haría?

Consejos para estar en sintonía con socios de ideas afines

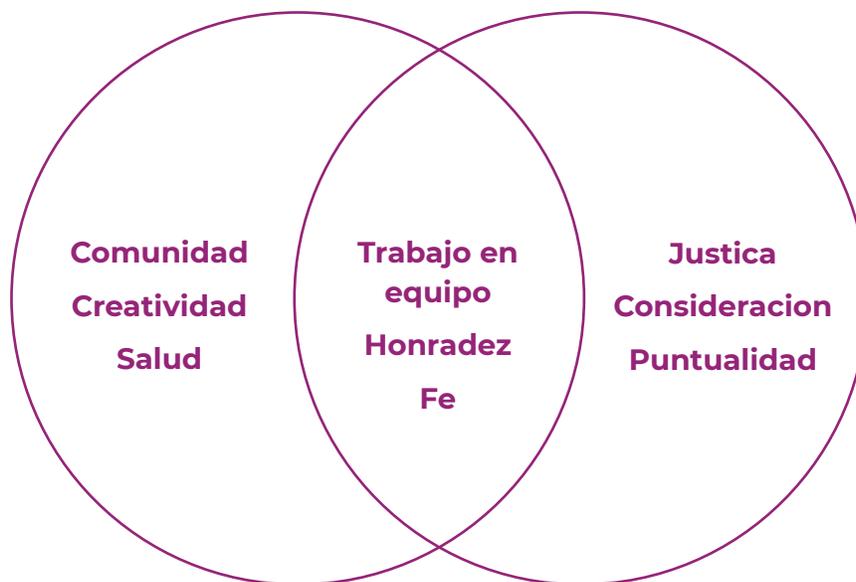
- Haz preguntas. Conoce a tus aliados, sus valores y metas, evitando los sesgos inconscientes.
- Sé honesto. Sé franco acerca de tus intenciones y metas.
- Forja alianzas con personas que entienden el liderazgo.
- Entabla relaciones con personas que saben cuáles son sus valores y han formulado un código de ética para sí mismos o para sus empresas.
- Solicita referencias. Pregunta a quienes hayan trabajado con estas personas o grupos si son buenos aliados, o si han tenido algún problema con ellos.
- Discute la posible relación con tus aliados actuales o con personas en quienes confías.
- Asegúrate de que tú y tu aliado estén de acuerdo tanto sobre las metas de la empresa como sobre sus métodos.
- Sigue tus corazonadas. Si algo no acaba de encajar con respecto a la forma de ser o las creencias de tu aliado, tal vez sea necesario que reevalúes la relación.
- Piensa acerca de los posibles beneficios y problemas de la alianza, tanto a corto como largo plazo.
- Redacta un acuerdo formal para la alianza que incluya las metas y valores de esta nueva relación.

Ejercicio: Conformar mis valores con los de mis aliados

Con este ejemplo de diagrama de Venn, puedes ver que la Empresa 1 valora mucho la comunidad, la creatividad y la salud. La Empresa 2 valora mucho la justicia, la consideración y la puntualidad. Los valores más importantes que ambas empresas comparten son el trabajo en equipo, la honradez y la fe.

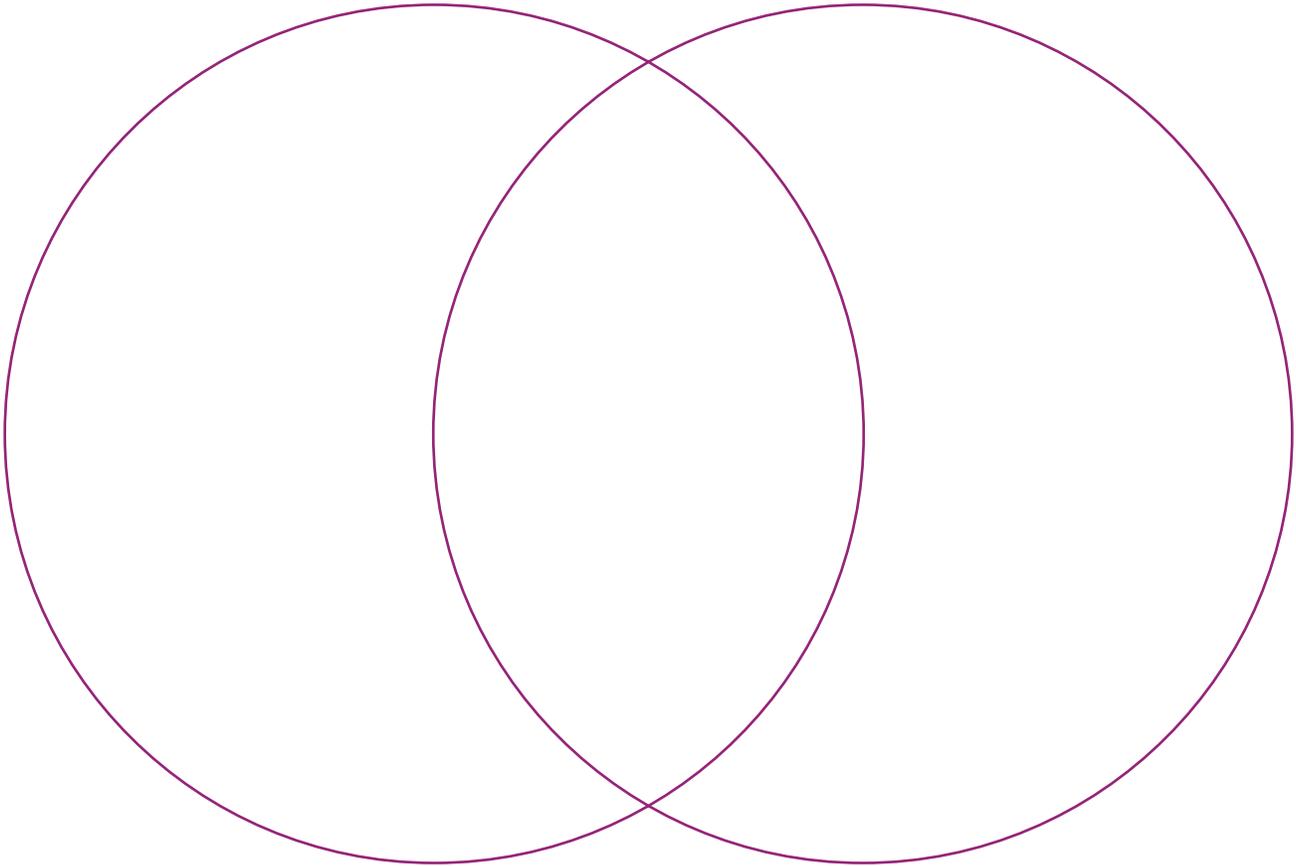
Es decir, solo por el hecho de que una empresa no valore la creatividad tanto como la otra valora la consideración, no significa que ambas no puedan mantener una buena alianza. A menudo, los distintos valores pueden guardar relación con las respectivas fortalezas, y pueden ser beneficiosos en una alianza. Sin embargo, que una empresa valore mucho el trabajo en equipo y su posible aliado no crea en ello podría dar lugar a problemas y desacuerdos, y a una relación nociva.

Por eso es importante asegurarte de que haya compatibilidad en los valores clave priorizados en el centro del diagrama de Venn y entender qué valores no concuerdan para decidir si pese a esas diferencias podrán trabajar juntos o no.



¡Ahora te toca a ti!

Ahora que has definido tus valores prioritarios, antes de forjar una alianza, piensa en utilizar este diagrama de Venn para asegurarte que haya compatibilidad de valores en los aspectos más importantes para ti y tu posible aliado.



Próximos pasos: Si deseas profundizar una alianza, considera elaborar un código de ética común, por escrito, de modo que ambas organizaciones puedan funcionar conforme a valores compartidos explícitos. Esto puede fortalecer la alianza y tornarla más resiliente en momentos de retos individuales o compartidos. Una vez que sabes qué debes tener en cuenta al considerar una alianza, es importante redactar un acuerdo que recoja los valores compartidos y defina la alianza.

¡Felicitaciones!

Al completar este cuaderno has dado un paso importante para convertirte en un líder más responsable y, por lo tanto, en un emprendedor más exitoso. Al entender la conducta ética, definir tus valores, reconocer los sesgos inconscientes, formular un código de ética y comprometerte a aliarte con profesionales afines, estás liderando con integridad y marcarás el rumbo para inspirar a otros a hacer lo mismo.

Utiliza esta información cada vez que entables una alianza. Los líderes responsables tienen capacidad de adaptación, por eso deberías reevaluar y reconsiderar tus valores a lo largo de tu travesía empresarial en constante cambio.

Compromiso del líder responsable

Ahora que comprendo la importancia de los valores y la ética, y de forjar alianzas éticas, me comprometo a poner en práctica mi código de ética, a ser fiel a mis valores y a entablar alianzas con personas afines.

Firmar aquí: _____

Recursos adicionales

- [Curso en línea de la Red YLAI: Fundamentos del liderazgo responsable para emprendedores](#)
- [Curso en línea de la Red YLAI: Liderazgo responsable con transparencia y buen gobierno](#)
- [Facebook: Afrontar los sesgos](#)
- [re:Work \(Google\): Lección para eliminar los sesgos en el lugar de trabajo](#)
- [Project Implicit: Autoevaluación](#)
- [Accenture: Informe de liderazgo responsable](#)
- [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: Business Integrity Toolkit for Young Entrepreneurs](#)